

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

En undersökning av organisationsklimatet på lagret vid Företaget

Niklas Kindberg
Anna Levinson

Examensarbete 10 poäng
Programmet för personal- och arbetslivsfrågor
Vårterminen 2004

Handledare: Sven-Olof Krantz

Förord

Vi vill tacka vår handledare Sven-Olof Krantz för hans engagemang och hans synpunkter under arbetet med vår uppsats.

Vi vill även tacka vår kontaktperson som är personalspecialist på Företaget, och som visat stort intresse för vårt arbete med uppsatsen och hjälpt oss med idéer och information.

Innehållsförteckning

<i>Sammanfattning</i>	
<i>Tidigare forskning</i>	2
<i>Klimatbegreppet</i>	2
<i>Klimatets uppkomst</i>	3
<i>Innovativa och stagnerade organisationer</i>	4
<i>Motivation</i>	6
<i>Konflikter</i>	8
<i>Problem</i>	9
Metod	9
<i>Deltagare</i>	9
<i>Instrument</i>	10
<i>Tillvägagångssätt</i>	11
<i>Undersökningsdesign</i>	12
<i>Statistisk analys</i>	12
Resultat	13
<i>Organisationen</i>	14
<i>Avdelningarna</i>	17
Diskussion	19
<i>Motivation</i>	19
<i>Konflikter</i>	21
<i>Slutdiskussion</i>	23
<i>Metoddiskussion</i>	24
<i>Förslag till vidare forskning</i>	25
Referenser	26
Bilaga 1	
<i>Dataregistrering</i>	
Bilaga 2	
<i>Forskarstöd för Statistik</i>	
Bilaga 3	
<i>Kallelsebrev</i>	
Bilaga 4	
<i>Påminnelsebrev</i>	

En undersökning av organisationsklimatet på lagret vid Företaget

Niklas Kindberg
Anna Levinson

Sammanfattning. Studiens syfte var att kartlägga och diagnostisera organisationsklimatet på lagret vid Företaget samt att komma med förslag till eventuella förbättringar. Organisationsklimatet undersöktes med en tvärsnittsstudie, vilket är en studie som genomförs vid ett enda tillfälle. Studien genomfördes med enkätformuläret Creative Climate Questionnaire (Ekvall, 1996b), i vilket organisationsklimatet delas upp i tio dimensioner. Undersökningsgruppen, som bestod av 112 arbetare från lagret, valdes ut genom ett obundet slumpmässigt urval. Statistisk analys med medelvärdesberäkningar och envägs variansanalyser genomfördes. Resultatet jämfördes med tillgänglig normdata och visade att organisationen utmärkte sig mest i dimensionerna *utmaning* samt *konflikter*. Den viktigaste slutsatsen från resultatet var att organisationens huvudproblem var personalens bristande motivation samt en hög andel konflikter.

Enligt Ekvall (1988) behöver företag bli mer förnyelsekompetenta och söka sig bort från byråkratiska, teknokratiska och monokratiska organisationsformer för att de skall kunna överleva i framtiden. Organisationer som bland annat följt och uppnått denna riktlinje betecknar han som innovativa. För att mäta i vilken utsträckning organisationer är innovativa har Ekvall (1996a) utvecklat en metod genom vilken man studerar klimatet som råder i organisationen. Han framhåller att det är angeläget att studera organisationers klimat, då klimatet har betydelse för organisationers fungerande och resultat samt inverkar på medarbetares trivsel och välbefinnande. Lennéer-Axelson och Thylefors (1991) påpekar vidare att organisationer med dåligt klimat ofta har högre personalomsättning, lägre produktion och högre frånvaro än de organisationer som karakteriseras av ett bra klimat.

Efter kommunikation med personalansvariga på Företaget framkom att författarnas förslag om en studie av klimatet på lagret, stämde väl överens med deras önskemål och behov. Enligt en skriven organisationsbeskrivning säger sig organisationen karakteriseras av ett positivt arbets- och kommunikationsklimat, vilken kom att ligga som en utgångspunkt för undersökningen. Studien avser att undersöka organisationsklimatet på lagret vid Företaget.

Verksamheten inom Företaget omfattar områden såsom reservdelar, service och logistik. Företagets centrallager har cirka 980 arbetare och utgörs av fem avdelningar, där arbetarna är indelade i arbetsgrupper med likartade arbetsuppgifter. Tre av avdelningarna är distributionsavdelningar och arbetar med leveranser mot olika geografiska områden i världen. En avdelning hanterar främst inkomna produktleveranser och ompackning av inkommet gods. En annan avdelning hanterar bland annat inköp och ansvarar för innehållet i verksamhetens sortiment (Företagets personalspecialist, personlig kommunikation, 26 februari, 2004).

Tidigare forskning

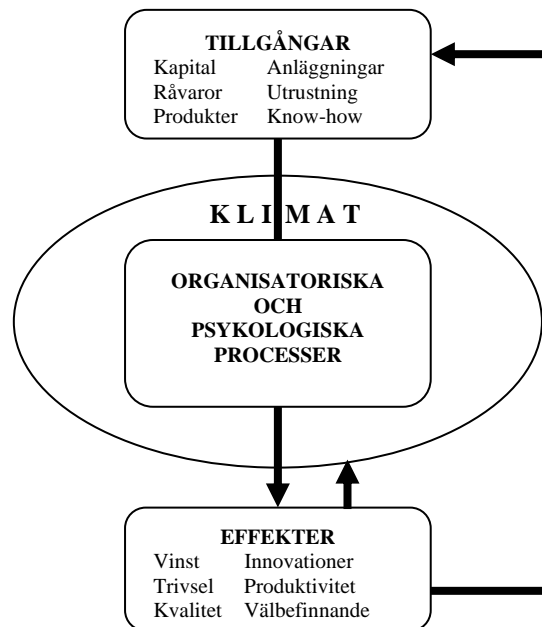
Klimatbegreppet. Begreppet organisationsklimat har studerats av flera forskare och många definitioner går att finna (James & Jones, 1974; Schneider & Reichers, 1983; Ekvall, 1996a; Hayes, Bartle & Major, 2002). Kylén (1999) beskriver det meteorologiska klimatbegreppet, åsyftande att karakterisera ett väderleksförhållande. Detta beskrivs även av Ekvall (1996a) som gör en distinktion mellan "väder", som är mindre stabilt, och "väderförhållanden" som är typiska för området eller orten. Detta klimatbegrepp har blivit en metafor för de psykologiska förhållandena i en social "region", vilket kan handla om allt ifrån en hel nation till en organisation eller grupp (Ekvall, Arvonen & Waldenström-Lindblad, 1983). De menar att det utifrån människors erfarenhet av den sociala omgivningen, måste ha vuxit fram en gemensam uppfattning inom en viss "region" om att det där råder typiska socialpsykologiska förhållanden av relativt stabil karaktär. Enligt Ekvall et al. (1983) berör klimatbegreppet något betydelsefullt för människorna i vår tids samhälle och menar att begreppet klimat som beteckning för socialpsykologiska förhållanden även har en omfattande utomvetenskaplig tillämpning. De framhåller detta som viktiga anledningar till varför "organisationsklimat" blivit ett väletablerat forskningsämne under senare decennier. Ekvall (1990) definierar begreppet organisationsklimat som "de beteenden, attityder och känslöstämningar som karakteriserar livet i organisationen" (s. 20). Denna definition begränsar begreppet till de socialpsykologiska förhållandena av ytkaraktär som råder i organisationen. Normer, värderingar och trosuppfattningar utgör enligt Isaksen, Lauer, Ekvall och Britz (2000-2001) organisationskulturen. Ekvall (1996a) ser kulturen som en djupdimension i den sociala miljön som påverkar klimatet. Han menar vidare att de strukturella och formella delarna av organisationsbilden såsom arbetsorganisationen, personalpolitiken och beslutshierarkin hamnar utanför definitionen, men är bakomliggande och påverkar klimatet.

Klimatforskningen har tampats med två svårigheter, dels att definiera begreppets exakta innebörd och dels hur man kan mäta klimat på olika analysnivåer (Ragassoni, Baiardi, Zotti, Anderson & West, 2002). Enligt James och Jones (1974) kan klimat observeras och analyseras på tre nivåer. De menar att det psykologiska klimatet fokuserar på individer, gruppklimate på grupper och organisationsklimat på hela organisationer. Ragassoni et al. (2002) beskriver två klimatdefinitioner med olika synsätt som har blivit generellt använda, där den första benämns som "the cognitive schemata approach" och intar en individualpsykologisk hållning samt beskriver klimat som individers kognitiva skildring av sin omgivning. Den andra klimatdefinitionen kallar de "the shared perception approach", vilken beskriver klimat som ett organisatoriskt fenomen och definierar organisationsklimat som den delade uppfattningen kring policys, vanor och arbetssätt i en organisation. Anderson och West (1998) använder sig i sin forskning av det senare synsättet men applicerar det på arbetsgruppsnivån. De menar att mätningar av hela organisationers klimat är problematiska på grund av organisationers mångfald, komplexitet och varierande storlekar, varför klimatforskning bör inrikta sig på gruppmedlemmars delade uppfattning om klimatet i en arbetsgrupp. Lennér-Axelsson och Thylefors (1991) menar att ett gott klimat i en arbetsgrupp påverkas av hela organisationen och dess klimat. Ekvall (1996a) menar att mätningar av klimat skall genomföras på organisationsnivå, där organisationsmedlemmarnas sammantagna uppfattning om livet i organisationen utgör måttet på organisationens klimat.

Klimatets uppkomst. Klimatet formas i samspelet mellan organisationens medlemmar och utvecklas i den dagliga interaktionen samt i konfrontationen med organisationens struktur och processer (Ekvall, 1996a). Följaktligen är de människor som finns i organisationen, med sina olika personligheter, preferenser, attityder, kompetenser och erfarenheter, av central betydelse för vilket klimat som uppstår. Ekvall (1996a) menar dock att organisationen ger förutsättningar för det klimat som växer fram genom att sätta gränser för den interaktion som är möjlig och de förhållningssätt som kan utvecklas. För att kunna uppfatta och förstå ett klimat på ett korrekt sätt måste man delta i organisationens liv under en tid eftersom jargong och yttre beteenden kan dölja det reella rådande klimatet för den tillfälliga iakttagaren (Ekvall, 1996a). Han menar att ett psykologiskt klimat uppstår då människor reagerar på förhållanden och händelser i organisationen. Ekvall (1996a) framför att det psykologiska klimatet påverkas av en rad olika klimatbestämmande faktorer. En av dessa faktorer är organisationens *storlek* som har direkta konsekvenser för klimatet, då det i en liten organisation är möjligt för alla att interagera med varandra till skillnad från en stor organisation där detta inte är möjligt. Andra faktorer som påverkar klimatet är den *verksamhet* som bedrivs, de *uppgifter* som utförs, de *lokaler* som utnyttjas, den *teknologi* som används samt vilken *arbetsmängd* som krävs i förhållande till resurserna. Vidare tar Ekvall (1996a) upp *organisationsstrukturen* som en klimatpåverkande faktor och nämner olika dimensioner som beskriver formella, genom beslut fastställda, aspekter på organisationens uppbyggnad och fungerande. Arbetsflöde och arbetsroller, det vill säga *arbetsorganisationen*, påverkar även klimatet vilket exemplifieras med skillnaden mellan det klimat som ges upphov till i en gruppbaserad organisation och en organisation med producerande "löpande bandprincip". Ekvall (1996a) beskriver ytterligare klimatpåverkande faktorer som organisationens *historia*, som på olika sätt lever med i nuet, och de *värderingar och normer* som finns inom organisationen och bildar informella beteenderegler för medlemmarna. Ekvall (1996a) nämner även *mål, strategier* och *visioner*, som faktorer som påverkar klimatet, vilka är svåra att klart särskilja. Han menar att samtliga har med framtiden att göra då de avgör förutsättningarna för hur verksamheten kommer att bedrivas och att människorna i organisationen därmed reagerar på denna framtidsinriktning. I många organisationer menar Ekvall (1996a) att chefers *ledarskapsstil* är den starkaste klimatbestämmande faktorn. Han påpekar att olika forskningsstudier konsekvent påvisar att variation i ledarnas förhållningssätt medför olika psykologiska klimat i arbetsgrupper, vilket innebär att chefer har stora förutsättningar för att såväl bygga upp bra ett klimat som att förstöra klimat. De sista klimatbestämmande faktorerna som Ekvall (1996a) belyser är den förda *personalpolitiken* samt de förväntningar och fördomar som omgivningen riktar mot organisationen och deras medlemmar vilket benämns som organisationens "*image*". Enligt Ekvall (1996a) inverkar de beskrivna organisationsfaktorerna på klimatet, men är inte oberoende av varandra utan det är kombinationerna och balanserna mellan dem som avgör vilket klimat som utvecklas. Vidare menar han att det är av betydelse att poängtera att det inte enbart är organisationsfaktorerna som bestämmer klimatet, utan det existerar även rakt motsatta påverkningar, såsom att ett rådande psykologiskt klimat får cheferna att anpassa sitt ledarskap därefter.

Enligt Ekvall (1996a) kan klimatet ses som en mellankommande variabel som inverkar på resultatet av olika organisatoriska processer (se figur 1). Han menar att klimatet har en modererande verkan då det påverkar organisatoriska processer såsom problemlösning, beslutsfattande, kommunikation, samverkan och kontroll. Ekvall

(1996a) menar att klimatet även påverkar psykologiska processer som motivation, lärande, tillhörighet och skapande. Han menar att organisationer investerar i tillgångar som genom organisatoriska processer skall utfalla i effekter såsom vinst, innovationer, kvalitet och trivsel. Effekternas utfall och omfattning påverkas emellertid i stor utsträckning av det rådande klimatet. Ekvall (1996a) framhåller att effekterna i sin tur återverkar på både tillgångar och klimat.



Figur 1. Klimatet som en mellankommande variabel.

Innovativa och stagnerade organisationer. Ekvall (1990) har gjort en åtskillnad mellan innovativa och stagnerade organisationer utifrån ett flertal undersökningar med mätinstrumentet Creative Climate Questionnaire. Klassificeringen av organisationer som innovativa eller stagnerade gjordes enligt Ekvall (1996a) utifrån stränga kriterier. Det som bland annat kännetecknar innovativa organisationer är att de investerar i nya produkter och förbättrad kvalitet, vilket ökar verksamhetens sannolikhet att överleva. I motsats brister stagnerade organisationer exempelvis i utvecklingen av nya produkter vilket ofta medför finansiella svårigheter för verksamheten (Isaksen, Lauer, Ekvall & Britz, 2000-2001).

Mohamed och Rickards (1996) ställer sig kritiska till Ekvalls (1990) klassificering i innovativa och stagnerade organisationer. De påpekar att företag kan betraktas som stagnerade enligt Ekvalls (1990) klassificering, trots att de har en hög omsättning och lönsamhet. Mohamed och Rickards (1996) menar att det därmed är mer skäligt att indela organisationer efter i vilken utsträckning de är innovationsaktiva respektive mindre innovationsaktiva.

Ekvall (1990) har utvecklat följande tio klimaddimensioner som han menar utmärker klimatet i en organisation:

- *Utmaning:* I ett innovativt klimat är organisationsmedlemmarna personligt engagerade och införstådda med organisationens mål som de delar. Arbetet känns meningsfullt och stimulerande och organisationsmedlemmarna känner att de gör en insats. Motsatsen är det stagnerade klimatet med oengagerade medarbetare som inte funnit sin plats, samt känner likgiltighet och apati inför arbetet.

- *Frihet*: Det innovativa klimatet kännetecknas av att medarbetarna fritt tar kontakter i och utanför organisationen för att diskutera och lösa problem. Egna initiativ och självständighet i arbetet uppmuntras. I det motsatta och stagnerade klimatet är medarbetarna passiva och måna om att inte gå utanför de uppsatta ramarna.
- *Idéstöd*: Medarbetare i ett innovativt klimat uppmuntras att komma med nya idéer och förslag. Stämningen upplevs som konstruktiv och positiv. I det stagnerade klimatet bemöts nya idéer med misstro och negativ kritik.
- *Tillit/öppenhet*: Ett klimat som är innovativt karakteriseras av god tillit med öppen kommunikation och där organisationsmedlemmarna vågar lägga fram sina åsikter och idéer. I ett stagnerat klimat saknas tillit och organisationsmedlemmarna styrs av misstänksamhet inför att bli utnyttjad eller att beskyllas för eventuella misstag.
- *Livfullhet/dynamik*: I ett innovativt klimat råder det stor livfullhet och det inträffar ständigt nya händelser. I det stagnerade klimatet är tempot lugnt med få överraskningar.
- *Lekfullhet/humor*: Det förekommer mycket humor och atmosfären upplevs lättsam i det innovativa klimatet. I ett stagnerat klimat är stämningen däremot stel och allvarlig och skämt anses vara opassande.
- *Debatt/mångfald (stimulerar ett innovativt klimat)*: Det förekommer många debatter i ett innovativt klimat, vilket möjliggör för medarbetarna att lägga fram sina idéer och åsikter. I det stagnerade klimatet förekommer sällan debatter, vilket innebär låg grad av ifrågasättande.
- *Konflikter (hämmar ett innovativt klimat)*: Ett innovativt klimat karakteriseras av få konflikter, där problem hanteras utan att skapa personliga motsättningar. Motsatsen är det stagnerade klimatet med många konflikter där det förekommer bråk mellan grupper och enskilda individer, skvaller och ryktesspridning.
- *Rishtagande*: Medarbetarna i ett innovativt klimat handlar fort utan att först utreda och de tar tillvara på nya tillfällen som dyker upp. Motsatsen är det stagnerade klimatet som kännetecknas som riskrädd och där medarbetarna agerar försiktigt och "tar det säkra före det osäkra".
- *Idétid*: Ett innovativt klimat har gott om idétid, vilket innebär möjligheter att diskutera och prova idéer och förslag som inte ingår i de bestämda arbetsuppgifterna. Det motsatta och stagnerade klimatet styrs av tidspress, vilket omöjliggör tänkande eller handlande utöver de bestämda arbetsuppgifterna.

Enligt Ekvall (1996a) har risktagande, debatt, idéstöd och idétid, stor betydelse för innovation. Han menar att risktagande är den faktor som skiljer sig mest åt mellan ett innovativt och stagnerat klimat. Organisationens löpande verksamhet och framtagande av innovationer kräver dock viss form av ordning och stabilitet, varför Ekvall (1996a) menar att det kan bli "för mycket av det goda" om organisationen karakteriserades av exempelvis för mycket "debatter" och "risktagande". Han menar vidare att utmaning, frihet, tillit/öppenhet, lekfullhet och få konflikter, inte enbart inverkar på innovation utan även har positiva effekter på produktivitet, kvalitet och välmående.

Motivation. Ekvall (1996a) framför att klimatet i en organisation inverkar på dess medarbetares trivsel, välmående och motivation. Han menar att individer upplever och tolkar klimatet, varav de drar vissa slutsatser och agerar därefter. Ekvall (1996a) menar att de dragna slutsatserna till viss del hänger samman med individers motiv och behov, varför ett och samma klimat kan ge upphov till olika beteenden hos två individer.

Enligt Liukkonen (2000) ses motivation som en psykologisk process som ger syfte och riktning åt beteendet. Abrahamsson och Andersen (1996) menar att det endast är individer som har motivation eller blir motiverade, vilket innebär att varken grupper eller organisation kan känna motivation. De menar vidare att motivation uppstår som en interaktion mellan individen och situationen och att motivationsnivån varierar både mellan olika människor och inom individen.

Ekvall (1988) menar att medarbetare kan känna trivsel i arbetet utan att för den skull uppleva glädje i arbetet. Han framför att detta ofta redovisas i genomförda undersökningar om arbetstillfredsställelse, där medarbetare intar en positiv inställning till deras arbeten trots att arbetet är monotont och medarbetarna har begränsad frihet. Ekvall (1988) menar att orsaken till att dessa medarbetare ändå trivs är att de har låga behov av psykologisk stimulans och positiva upplevelser under arbetstiden och istället räknar tillgodose dessa behov på fritiden. Han framhåller även god kamratanda som ett skäl till varför medarbetare trivs med monotona arbetsuppgifter, och menar att trivsamma relationer och kontakter på arbetsplatsen kan medföra att man bortser från eventuella brister i arbetssituationen. Ekvall (1988) påpekar dock att de medarbetare som inte trivs med sitt arbete samt upplever arbetsförhållandena och de personliga relationerna som bristfälliga, sällan känner glädje inför sitt arbete och dess utförande.

Utifrån studier om tillfredsställelse i arbetslivet utvecklade Herzberg den så kallade tvåfaktorteorin (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Grunden för tvåfaktorteorin är två dimensioner som är oberoende av varandra: tillfredsställelse/otillfredsställelse samt vantrivsel/trivsel. Detta innebär att de faktorer som leder till trivsel inte är desamma som de faktorer som framkallar vantrivsel. Herzberg et al. (1959) menar att medarbetares trivsel främst har samband med deras arbetsuppgifter, medan vantrivsel i arbetet sammanhänger med arbetsmiljön och hur medarbetarna behandlas. De menar att trivsel ses som en funktion av i vilken grad individen känner att denne uppfyller sina behov på arbetet. Herzberg et al. (1959) kallar de förhållanden som befrämjar arbetstillfredsställelsen för *motivationsfaktorer*, då dessa motiverar medarbetare till bättre prestationer. De menar att en förekomst av motivationsfaktorer skapar trivsel. Herzberg et al. (1959) framför att det är viktigt att beakta att motivationsfaktorer inte förhindrar vantrivsel, eller att de skapar missnöje på grund av att de uteblir. De menar att vantrivsel och missnöje istället är kopplade till arbetsmiljön, förhållanden som benämns *hygienfaktorer*. Herzberg et al. (1959) framför att hygienfaktorer varken förbättrar eller framkallar trivsel, däremot kan de förebygga och minska risken för vantrivsel.

Herzberg et al. (1959) beskriver motivationsfaktorerna enligt följande:

- *Prestationer* (tillfredsställelse genom att utföra arbete och lösa problem).
- *Erkännande* (respons på väl utfört arbete).
- *Arbetet i sig* (att arbetet är intressant, varierande och utvecklande).
- *Ansvar* (ansvar för och kontroll över egen arbetssituation).
- *Befordran* (tillfällen då man givits möjlighet att få högre status i organisationen).
- *Utveckling* (möjligheter till lärande, vilket utökar befordringsmöjligheterna).

När ett av ovanstående behov tillfredsställs leder det omedelbart till behov av samma sak, vilket innebär att om man presterat ett visst resultat får man relativt snart behov av att prestera mer (Herzberg et al., 1959).

Hygienfaktorererna beskriver Herzberg et al. (1959) som:

- *Organisationens politik och administration.*
- *Arbetsledning* (ledarens kompetens och färdigheter).
- *Fysisk arbetsmiljö* (exempelvis arbetsplatsens utformning och arbetsbelastning).
- *Relationer mellan över- och underordnade.*
- *Ekonomisk ersättning.*
- *Status* (formell status samt statussymboler, exempelvis placering av kontorsplats).
- *Trygghet i arbetet* (exempelvis antal år i tjänsten samt uppsägningstid).
- *Privatlivet* (trivseln i arbetet kan påverkas av eventuella problem i privatlivet).

Ekvall (1988) kritiserar tvåfaktorteorin för att inte göra någon åtskillnad mellan arbetsglädje och arbetsmotivation, vilket ger arbetsmotivation en begränsad innebörd. Han menar att det enligt tvåfaktorteorin är teoretiskt omöjligt att uppleva hög arbetsmotivation utan arbetsglädje. Ekvall (1988) menar dock att det i praktiken förekommer situationer där medarbetare arbetar hårt utan att känna arbetsglädje, vilket får stöd av den så kallade förväntningsteorin.

Förväntningsteorin utvecklades av Vroom (1964), som menade att motivation är en funktion av *förväntan*, *instrumentalitet* och *valens*. *Förväntan* har att göra med en individs uppfattning om sannolikheten att en viss ansträngning skall leda till resultat, vilket innebär att en individ helt kommer att sakna förväntan om denne inte ser något samband mellan sin arbetsinsats och resultatet. *Instrumentalitet* är kopplat till individens uppfattning om sannolikheten för att insatsen ska leda till i vissa bestämda resultat, vilket innebär att en individ visar hög instrumentalitet om denne exempelvis tror sig få högre lön för en viss arbetsinsats. *Valens* refererar till det värde som det förväntade resultatet har för individen, vilket innebär att en individ med behov av utmaning och självförverkligande kommer att uppfatta krävande arbetsuppgifter med mycket ansvar som motiverande.

Nadler och Lawler (refererad till i Abrahamsson & Andersen, 1996) vidareutvecklade Vrooms (1964) förväntningsteori. De menar att insatser och ansträngningar kan leda till många resultat med olika valens och värde, varför förväntningarna om sambanden mellan insats och resultat måste multipliceras med respektive valenser. Det innebär att styrkan i en individs motivation att utföra något avgörs av hur starkt denne tror sig kunna uppnå det som eftersträvas.

Ekvall (1988) framhåller att arbetsmotivation enligt förväntningsteorin inbegriper all ansträngning som medarbetare gör i arbetet och inte enbart begränsas till att omfatta känslor av glädje och välmående. Han exemplifierar sitt resonemang med att förklara att många arbetare inom till exempel industrin, anstränger sig hårt för att kunna komma ifrån och frigöra sig från arbetet, och inte för att trivas eller känna glädje i arbetet. Ekvall (1988) menar att arbetsmotivation utan arbetsglädje är möjlig i de fall då arbetsmotivationen avser en insats i syfte att erhålla en förväntad och önskad belöning för ansträngningen.

Konflikter. Enligt Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991) är klimatet i en arbetsgrupp en produkt av allt som sker i gruppen såsom konflikter, kommunikation, relationer. Ekvall (1988) menar att konflikter som inte hanteras slukar mängder av energi, vilket hämmar organisationens verksamhet och är ohälsosamt för de inblandade parterna.

Enligt Maltén (1998) definieras en konflikt som något som ”uppstår vid en sammanstötning, en kollision eller annan oförenlighet mellan mål, intressen, synsätt, värderingar, grundläggande behov eller personlig stil” (s. 145). Han beskriver vidare tre olika konfliktnivåer; individnivå, gruppnivå och organisationsnivå. Konflikter på individnivå ligger på ett intrapersonellt plan och orsakas av oförenligheter inom en och samma individ. På gruppnivå är konflikterna interpersonella och många av dessa konflikter har en maktfråga som bakomliggande orsak. Konflikter på organisationsnivå föranleds av att organisationens idéer och mål inte uppfattas stå i överensstämmelse med verkligheten. Det föreligger alltså en oförenlighet mellan idé och verklighet. Lennéer-Axelsson och Thylefors (1996) menar att organisationer automatiskt skapar grunder för konflikter. De menar att det viktiga inte är hur konflikterna ska tas bort utan hur de ska utnyttjas. Därför är det först när betydande konflikter undviks eller hanteras på ett oskickligt sätt som de utgör ett hot mot effektivitet och arbetsmiljö. I arbetslivet finns en skyldighet att hantera motsättningar och etablera normer för fungerande relationer vilket innebär att man som anställd inte kan välja bort sitt engagemang och arbete med konflikthantering och problemlösning (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1996). De menar vidare att konflikter, till motsats med många vardagliga uppfattningar, har ett positivt samband med hög produktivitet, positiva mellanmänniska relationer, självförtroende och social kompetens. Lennéer-Axelsson och Thylefors (1996) framhåller att detta inte innebär att många konflikter leder till ett bättre klimat och prestationer, utan att det är de arbetsrelaterade motsättningar som väcker nyfikenhet och anses värda att utforska. Det gäller för organisationen att hitta en lagom avvägning mellan förebyggande konfliktarbete och utrymme för konflikter. Brännlund (1991) beskriver konflikters påverkan på effektiviteten i en produktionsmiljö som att konflikterna på verksamhetsplanet främst kretsar kring prestationer och resultat, samt kring reglerna för verksamheten, det vill säga, hur man organiserar sig och fördelar arbete, tid och resurser. Flertalet konflikter ligger här på en latent nivå och kommer ofta fram vid kriser i form av förändringar, nedskärningar och omorganisationer, eller som en följd av skärpta prestationskrav. Brännlund (1991) menar vidare att konflikter på personnivå oftast härrör från området personell resursanvändning, där problemet ofta är att den individ som är i centrum för konflikten ofta har hamnat på fel plats.

Lennéer-Axelsson och Thylefors (1996) menar att konflikter kan förebyggas i en organisation genom att fånga upp tänkbara motsättningar innan de inträffar. Bisno (refererad till i Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1996) framför att tillvägagångssättet för att åstadkomma detta är att utveckla system som fångar upp problem innan de leder till konflikt, vilket ökar organisationens *lyhördhet för kritik*. Han menar att det kan ske genom återkommande utvärderingar eller internkontroll samt informellt via en större öppenhet för negativa reaktioner. Ett annat sätt är att skapa förutsättningar för en *tidig identifikation* av konflikter som ligger latent. Med detta menar Bisno (refererad till i Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1996) att man tidigt skall försöka klarlägga berörda parter olika ståndpunkter och diskutera möjliga samverkansformer, i de fall där man misstänker att en konflikt kan blossa upp. Vidare poängterar han vikten av direkta

kommunikationsmöjligheter för att förebygga konflikter vilket exempelvis kan skapas genom arbetsplatsmöten och utrymme för formella möten.

Fritchie och Leary (1998) menar att man måste bestämma sig för vilken typ av konflikt som föreligger och vilken nivå den tillhör, om man skall försöka lösa en konflikt. De använder sig konsekvent av begreppet *konfliktlösning*, något som Maltén (1998) tycker är problematiskt då vissa konflikter inte kan lösas. Han använder istället begreppet *konflikthantering* eftersom det alltid finns möjlighet att erkänna och hantera konflikter. Brännlund (1991) föredrar likaså begreppet konflikthantering och menar att de flesta konflikter brukar härstamma från brister i organisationen och att dessa konflikter kan hanteras genom att arbeta med maktfrågan om "vem som bestämmer vad". Lennéer-Axelson och Thylefors (1996) menar att en del konflikter inte kan lösas, att en del inte bör lösas medan andra måste lösas. Att konflikter inte kan lösas anser de ofta bero på att intressena är totalt oförenliga och att det saknas tid, vilja och kapacitet. De konflikter som inte bör lösas är de som är konstruktiva, ger energi och leder framåt. De som måste lösas är de som på något sätt hindrar organisationens gemensamma målpuppfyllelse. Lennéer-Axelson och Thylefors (1996) menar att det ofta förekommer för många individer från arbetsplatsen i konflikthanteringen. En grundregel blir därmed att enbart involvera dem som är direkt berörda. Undantaget är om det gäller tvister kring metoder, mål och regler, då det kan vara av värde att vidga kretsen.

Problem

Studiens syfte är att kartlägga och diagnostisera organisationsklimatet på lagret vid Företaget samt att komma med förslag till eventuella förbättringar.

Metod

Deltagare

I undersökningen deltog arbetare från lagret vid Företaget. Urvalet begränsades till att omfatta 200 arbetare. Populationen bestod av totalt cirka 980 arbetare, på vilka ett obundet slumpmässigt urval gjordes (Holme & Solvang, 1997). Vid urvalsförfarandet användes listor med namn, arbetstids- och avdelningstillhörighet, där varje medarbetare tilldelades ett nummer. Därefter upprättades en lista med manuellt och slumpmässigt framtagna nummer, som avgjorde vilka arbetare som skulle komma att delta i undersökningen. I samband med urvalsförfarandet upprättades en reservlista för eventuella bortfall på grund av sjukskrivningar och barnledighet.

Enkäten besvarades av 112 personer. Den totala svarsfrekvensen blev därmed 56 procent, vilket gav ett bortfall på 44 procent. Bakgrundsfaktorerna visade att enkäten besvarades av 66 procent män och 34 procent kvinnor. Deltagare som arbetade dagtid utgjordes av 84 procent medan 16 procent arbetade kvällstid. Anställningstiden varierade enligt följande mellan deltagarna, 10 procent hade arbetat mellan 0-3 år, 36 procent hade arbetat 4-10 år, samt 54 procent hade arbetet mer än 11 år. Deltagarnas fördelning mellan de olika avdelningarna såg ut enligt följande, 25 procent arbetade på Avdelning A, 29 procent på Avdelning B, 11 procent på Avdelning C, 33 procent på Avdelning D och 3 procent på Avdelning E.

Instrument

Undersökningen av organisationsklimatet genomfördes med enkäten Creative Climate Questionnaire (Ekvall, 1996b), efter att medgivande inhämtats från dess grundare Göran Ekvall, filosofie doktor och professor i organisationspsykologi vid Lunds Universitet. Publicering av enkäten var inte tillåtet.

Enkäten inleddes med en kort förklaring av undersökningen och dess syfte. Här förtydligades även att deltagarnas svar skulle komma att hanteras konfidentiellt. Deltagarna ombads att besvara enkäten utifrån hur de upplevde klimatet på avdelningen de tillhörde. Enkäten innehöll dels bakgrundsfaktorer och dels påståenden om livet i organisationen. De inledande frågorna i enkäten behandlade bakgrundsfaktorerna anställningstid, kön, arbetstid och avdelningstillhörighet. Vidare inkluderade enkäten sammanlagt 50 påståenden, ordnade i 10 klimatsdimensioner med fem påståenden vardera (Ekvall, 1996a). Dimensionerna som bedömdes var:

- *Utmaning*: den grad av motivation, engagemang och arbetsglädje som medlemmarna i organisationen upplever i och för verksamhetens målsättning.
- *Frihet*: i vilken utsträckning organisationsmedlemmarna agerar självständigt i sitt arbete.
- *Idéstöd*: hur nya idéer och initiativ bemöts.
- *Tillit/öppenhet*: den känslomässiga tryggheten och tilliten som finns i organisationen.
- *Livfullhet/dynamik*: hur dynamiskt och livfullt livet är i organisationen.
- *Lekfullhet/humor*: den lekfullhet som råder i organisationen.
- *Debatt/mångfald*: i vilken utsträckning det förekommer möten och kollisioner mellan olika åsikter, idéer, erfarenheter och kunskaper (stimulerar innovation).
- *Konflikter*: i vilken grad det förekommer personliga och känslomässiga spänningar i organisationen (hämmar innovation).
- *Rishtagande*: i vilken mån organisationen tolererar osäkerhet.
- *Idétid*: den tid organisationen använder för att utarbeta nya idéer.

Deltagarna fick i enkätformuläret ta ställning till påståenden som exempelvis "Folk här känner ofta arbetsglädje", "Man känner stor frihet här", "Man litar på varandra", "Många olika röster gör sig hörda här" och "Det finns en del personer här som inte tål varandra". Formuläret innehöll svarsalternativ med en fyragradig Likert-skala. Deltagarna kunde utifrån en bedömningsskala som löpte från 0 till 3, välja mellan svarsalternativen "stämmer inte alls", "stämmer i viss mån", "stämmer ganska bra" och "stämmer i hög grad". Svarsalternativ noll innebär att dimensionen är extremt svag i klimatet medan värdet tre på skalan tyder på att klimatet i hög grad karakteriseras av dimensionen i fråga.

Organisationsmättet utgörs av medelvärdet av samtliga deltagares värden i respektive dimension. Enligt Ekvall (1996a) kan dimensionernas skalor inte jämföras med varandra. Han menar att endast en jämförelse dimension för dimension mellan organisationer, med den egna organisationen vid olika tillfällen, eller en jämförelse med normdata bestående av medelvärden från flera organisationer, är möjlig.

Ekvall (1996a) framhåller att konfliktdimensionen är inverterad (omvänd), är viktigt att beakta vid analys. Konfliktdimensionen har negativa samband med övriga dimensioner, till skillnad från de övriga dimensioner som har positiva samband med varandra. Han menar vidare att dimensionerna tillit/öppenhet och konflikter är starkt

negativt korrelerade, vilket resulterar i att hög tillit/öppenhet och låg konfliktnivå liksom låg tillit/öppenhet och hög konfliktnivå går samman.

Han framför att formuläret inte avser att mäta den enskilde deltagarens uppfattning och beskrivning av klimatet. Ekvall (1996a) menar att den enskilde deltagaren skall agera som observatör och objektivt beskriva den psykologiska situationen på arbetsplatsen. Han påpekar att deltagarens tolkning och bedömning av klimatet präglas av dennes personlighet, intelligens och erfarenheter, vilket kan medföra att uppfattningen om klimatet skiljer sig åt mellan olika deltagare. För att mätsäkerheten skall bli god menar Ekvall (1996a) att ett stort antal organisationsmedlemmar bör ingå i undersökningen och bedöma samma klimat.

Han framhåller att det under utvecklingen av Creative Climate Questionnaire (Ekvall, 1996b) har genomförts reliabilitetstest på individnivå genom sambandsanalyser, vilka har påvisat god reliabilitet. Ekvall (1996a) framför att mätning av reliabilitet på organisationsnivå görs genom analys av spridningsmått gällande organisationsmåttet i klimatdimensionerna, där låg spridning innebär god reliabilitet. Upprepade mätningar i organisationen under en tidsperiod utan förändringar som kan påverka klimatet, anser han som ett ytterligare sätt att mäta reliabiliteten för organisationsmått.

Tillvägagångssätt

Inledningsvis kontaktades uppdragsgivarens personalchef för en förfrågan om eventuellt intresse för den avsedda undersökningen. Efter möten och diskussioner med uppdragsgivarens personalspecialist beslutades att en undersökning av organisationsklimatet bland arbetare skulle genomföras med hjälp av enkäten Creative Climate Questionnaire (Ekvall, 1996b). Enkäten valdes då den ansågs mest lämpad för den avsedda undersökningen. Personalspecialisten informerade ledning och samtliga gruppchefer om undersökningen, och uppmanade gruppcheferna att vidarebefordra denna information till arbetarna.

I samråd med personalspecialisten bestämdes att enkätundersökningen skulle genomföras i en konferenslokal på arbetsplatsen och att tid skulle avsättas för att enkäten skulle kunna besvaras under arbetstid. Det beslutades att enkätundersökningen skulle genomföras under fem tillfällen om cirka trettio minuter vardera, där de undersökningsansvariga skulle närvara för att samla in de ifyllda enkäterna. För att hindra att avdelningarnas minskade bemanning vid undersökningstillfällena skulle påverka arbetet, fördelades deltagarna över de fem olika tidpunkterna som sträckte sig över två dagar.

Tillsammans med personalspecialisten formulerades ett kallelsebrev (se bilaga 3). Kallelsebrevet delades ut till gruppcheferna som hade i uppgift att överlämna dem till de anställda som kallats till undersökningen.

Direkt efter undersökningstillfällena, utfärdades ett påminnelsebrev tillsammans med personalspecialisten och logistikchefen (se bilaga 4). Syftet var att öka antalet insamlade enkäter som vid tillfället var lågt (44,5 procent). Påminnelsebrevet skickades till samtliga gruppchefer, där de uppmanades att söka förmå de anställda som kallats till undersökningen att delta vid ett nytt enkättillfälle. Då enkäten inte innehöll något utrymme för deltagarna att uppge sitt namn fanns det inga uppgifter om vilka som medverkat i undersökningen, varför de som redan hade deltagit ombads att bortse från påminnelsen. Två nya undersökningstillfällen hölls en vecka efter att påminnelsen skickades ut, där deltagarna själva fick välja det tillfälle som passade dem.

Svarsfrekvensen blev därefter 56 procent. Enkätundersökningen genomfördes under tre veckor.

Undersökningsdesign

Studien kan enligt Cummings och Worley (2000) beskrivas som en diagnostiserande undersökning. Detta då de menar att diagnostiserande undersökningar genomförs för att undersöka orsaker till specifika problem, eller att genom studier av organisationer och avdelningar söka finna områden för framtida utveckling. Cummings och Worley (2000) menar att det efter genomförda diagnoser är möjligt att tillhandahålla en tillfredsställande uppfattning om vilka åtgärder som behövs för att lösa problem eller förbättra organisationers effektivitet. De menar vidare att organisationer kan bli diagnostiserade på tre nivåer. Den högsta nivån är organisationen som helhet, vilken bland annat inkluderar organisationens strategi, struktur och processer. Den mellersta nivån är grupper eller avdelningar, som bland annat innefattar gruppdesign, normer och gruppprocesser. Den lägsta nivån är den individuella positionen eller arbetet, där exempelvis arbetet har en viss utformning. Cummings och Worley (2000) menar att diagnoser kan inträffa på alla tre nivåer samtidigt eller begränsas till en viss nivå.

I enlighet med de Vaus (2001) kan undersökningen beskrivas som en tvärsnittsstudie då den utfördes vid ett enda tillfälle. Tvärsnittstudier tar begränsad tid i anspråk, vilket de Vaus (2001) menar är en av dess fördelar. Han framför att tvärsnittstudier kartlägger kvantiteter och fördelningen av olika variabler i undersökningen. de Vaus (2001) menar att det i tvärsnittsstudier inte förekommer någon slumpmässig fördelning till olika undersökningsgrupper, utan dessa utgörs av de kategorier eller variabler som är ämnade att undersökas. Han menar även att tvärsnittstudier har en relativt hög extern validitet, vilket är en styrka vid generaliseringar. de Vaus (2001) framhåller att tvärsnittstudier saknar tidsdimension, vilket kan medföra att den interna validiteten blir låg. Han menar dock att avsaknaden av tidsdimension kan motverkas genom upprepade tvärsnittsstudier.

Statistisk analys

I samråd med uppdragsgivare bestämdes att kodning av enkätmaterialet skulle genomföras av personal på Dataregistreringsenheten vid Göteborgs Universitet (se bilaga 1). Samtal hölls med ansvarig på Dataregistreringsenheten där kodningsförfarandet diskuterades för att erhålla relevant och tillförlitlig data.

Det kodade materialet sändes sedan till Forskarstöd för Statistik vid Chalmers Tekniska Högskola (se bilaga 2), där det överfördes till statistikprogrammet SPSS for Windows 11.0.

Efter att ha mottagit en SPSS-fil med kodat material, påbörjades den statistiska analysen. Medelvärdesindex konstruerades för de tio klimatdimensionerna utmaning, frihet, idéstöd, tillit/öppenhet, livfullhet/dynamik, lekfullhet/humor, debatt/mångfald, konflikter, risktagande och idéstöd. Dessa medelvärdesindex gjordes dels avdelningsvis, vilket visade avdelningarnas medelvärden i respektive dimension, och dels på

organisationsnivå, vilket utgjorde medelvärdet för samtliga avdelningar i respektive dimension. Vissa påståendena i dimensionerna utmaning, frihet, debatt/mångfald, konflikter och tillit/öppenhet visades tillsammans med tillhörande medelvärden och standardavvikelser.

För att signifikant testa om skillnader förelåg mellan avdelningarna i förhållande till varandra användes envägs variansanalyser (ANOVA). Variansanalyser används för att undersöka om det förekommer skillnader mellan olika medelvärden (Hassmén & Koivula, 1996). Den sannolikhetsnivå som användes var 0,05, vilken kallas signifikansnivån (Fhanér, 1980).

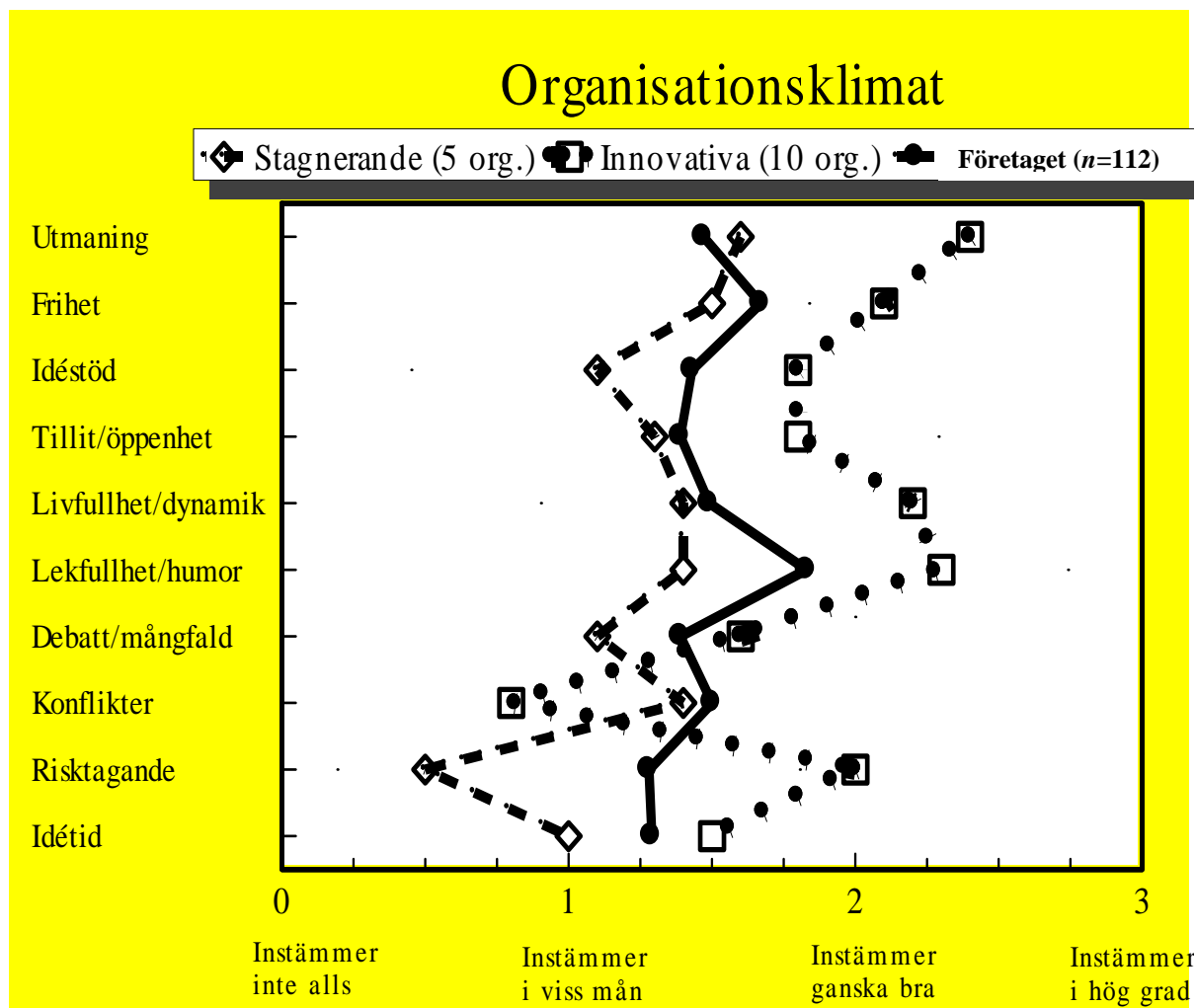
Resultat

En jämförelse med innovativa respektive stagnerade organisationer (Ekvall, 1996a), visade att den undersökta organisationen hade ett medelvärde lägre än värdet för stagnerade organisationer i dimensionen utmaning. Vidare hade organisationen i den inverterande dimensionen konflikter ett högre värde än det som gällde för stagnerade organisationer. Medelvärdena i dimensionerna debatt/mångfald och idétid låg nära de värden som förelåg hos de innovativa organisationerna.

Resultatet för de olika avdelningarna i organisationen, innefattade inte data från Avdelning E. Anledningen var att endast tre medarbetare från avdelningen medverkade i undersökningen, vilket var för lågt för att kunna redogöra för och diskutera kring avdelningens värden.

Resultatet visade att Avdelning D hade högre medelvärden än övriga avdelningar, utom i den inverterade dimensionen konflikter där avdelningens värde var lägre än övriga. Alla avdelningar, förutom Avdelning D, hade i dimensionen utmaning värden under det som förelåg för stagnerade organisationer medan värdet för Avdelning D låg något över detsamma. I den inverterande dimensionen konflikter låg avdelningarna D och B nära de stagnerade organisationernas värden, medan övriga avdelningars värden låg över detta medelvärde.

Det förekom signifikanta skillnader på .05 nivån mellan Avdelning D och övriga avdelningar i alla dimensioner förutom konflikter.



Figur 2. Medelvärden för Företaget i förhållande till medelvärdena för innovativa och stagnerade organisationer.

Figur 2 visade att organisationen hade medelvärdet 1,47 i dimensionen utmaning, vilket var lägre än medelvärdet 1,63 som gällde för de stagnerade organisationerna.

I den inverterande dimensionen konflikter var medelvärdet på 1,50, vilket var högre än värdet 1,40 för stagnerade organisationer.

Andra dimensioner som låg nära medelvärdet för de stagnerade organisationerna var frihet, tillit/öppenhet och livfullhet/dynamik. I dimensionen frihet hade organisationen ett värde på 1,67 vilket ligger nära det stagnerade värdet på 1,53. Organisationens värde i tillit/öppenhet var på 1,39, inte långt från det stagnerade värdet på 1,28. Värdet för organisationen i livfullhet/dynamik var 1,49, ett värde i närheten av 1,40 som förelåg för stagnerade organisationer.

Ingen dimension hade ett medelvärde som låg över medelvärdet för innovativa organisationer. Dimensionen debatt/mångfald och idétid låg nära men lägre än medelvärdet för de innovativa organisationerna. Debatt/mångfald hade ett värde på 1,39

där det innovativa värdet var 1,58. Organisationen hade i idétid 1,29 vilket låg relativt nära värdet för innovativa organisationer på 1,48.

Övriga dimensioner, det vill säga idéstöd, lekfullhet/humor samt risktagande hade medelvärden som låg ungefär mittemellan medelvärdena för de innovativa och de stagnerade organisationerna. Värdet för idéstöd var på 1,43 ett värde mellan det innovativa värdet 1,83 och det stagnerade på 1,08. I lekfullhet/humor var medelvärdet 1,83, i förhållande till det innovativa på 2,30 och det stagnerade på 1,40. Organisationen hade 1,28 i risktagande, ett värde mellan värdet 1,95 för innovativa organisationer och 0,53 för stagnerade.

Tabell 1

Medelvärden (M) och standardavvikelser (SD) för påståenden i dimensionen utmaning.

Tabell 1 visade att organisationens medelvärde i klimatdimensionen utmaning var 1,47. En redogörelse för några av dimensionens påståenden visade att ”De flesta går in för att göra bra prestationer” hade ett medelvärde som låg över det som gällde för utmaning. Påståenden med värden under det för utmaning var ”Folk här känner ofta arbetsglädje” och ”Arbetet upplevs meningsfullt”. Standardavvikelseerna visade att det förekom en relativt stor spridning inom dimensionen utmaning såväl som i de olika påståendena.

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Utmaning	1,47	0,54
”Folk här känner ofta arbetsglädje”	1,27	0,70
”Arbetet upplevs som meningsfullt”	1,17	0,70
”De flesta går in för att göra bra prestationer”	1,84	0,68

Medelvärdet i utmaning var för innovativa organisationer 2,38 och för stagnerade organisationer 1,63 (Ekvall, 1996a).

Tabell 2

Medelvärden och standardavvikelser för påståenden i dimensionen frihet.

Tabell 2 visade att medelvärdet för organisationen i klimatdimensionen frihet var 1,67. Några av dimensionens påståenden hade högre värden än det som gällde för frihet. Påståendena var ”Man känner stor frihet här” och ”De flesta lägger upp arbetet efter eget huvud”. Standardavvikelseerna visade på en relativt stor spridning såväl för dimensionen frihet som för de olika påståendena.

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Frihet	1,67	0,48
”De flesta lägger upp arbetet efter eget huvud”	1,85	0,74
”Man känner stor frihet här”	1,97	0,69

Medelvärdet i frihet var för innovativa organisationer 2,10 och för stagnerade organisationer 1,53 (Ekvall, 1996a).

Tabell 3

Medelvärden och standardavvikelser för påståenden i dimensionen debatt/mångfald.

Tabell 3 visade att organisationens medelvärde i dimensionen debatt/mångfald låg på 1,39. Dimensionens påståenden med medelvärden över värdet för debatt/mångfald var "Många olika röster gör sig hörda här" och "Mångfalden i åsikter är påtaglig". Standardavvikelseerna påvisade en relativt stor spridning i såväl dimensionen debatt/mångfald som i de olika påståendena.

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Debatt/mångfald	1,39	0,48
"Många olika röster gör sig hörda här"	1,44	0,72
"Mångfalden i åsikter är påtaglig här"	1,62	0,71

Medelvärdet i debatt/mångfald var för innovativa organisationer 1,58 och för stagnerade organisationer 1,05 (Ekvall, 1996a).

Tabell 4

Medelvärden och standardavvikelser för påståenden i dimensionen konflikter.

Tabell 4 visade att organisationens medelvärde i dimensionen konflikter låg på 1,50. Konfliktvärdet är inverterat till skillnad från övriga nio klimatdimensioner. Några av dimensionens påståenden med högre värden än det för konflikter var "Det förekommer intriger här" och "Det finns en del personer här som inte tål inte varandra". Standardavvikelseerna visade att spridningen var stor både i konfliktdimensionen och i de olika påståendena.

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Konflikter	1,50	0,78
"Det förekommer intriger här"	1,66	0,94
"Det finns en hel del personer här som inte tål varandra"	1,66	0,94

Medelvärdet i konflikter var för innovativa organisationer 0,78 och för stagnerade organisationer 1,40 (Ekvall, 1996a).

Tabell 5

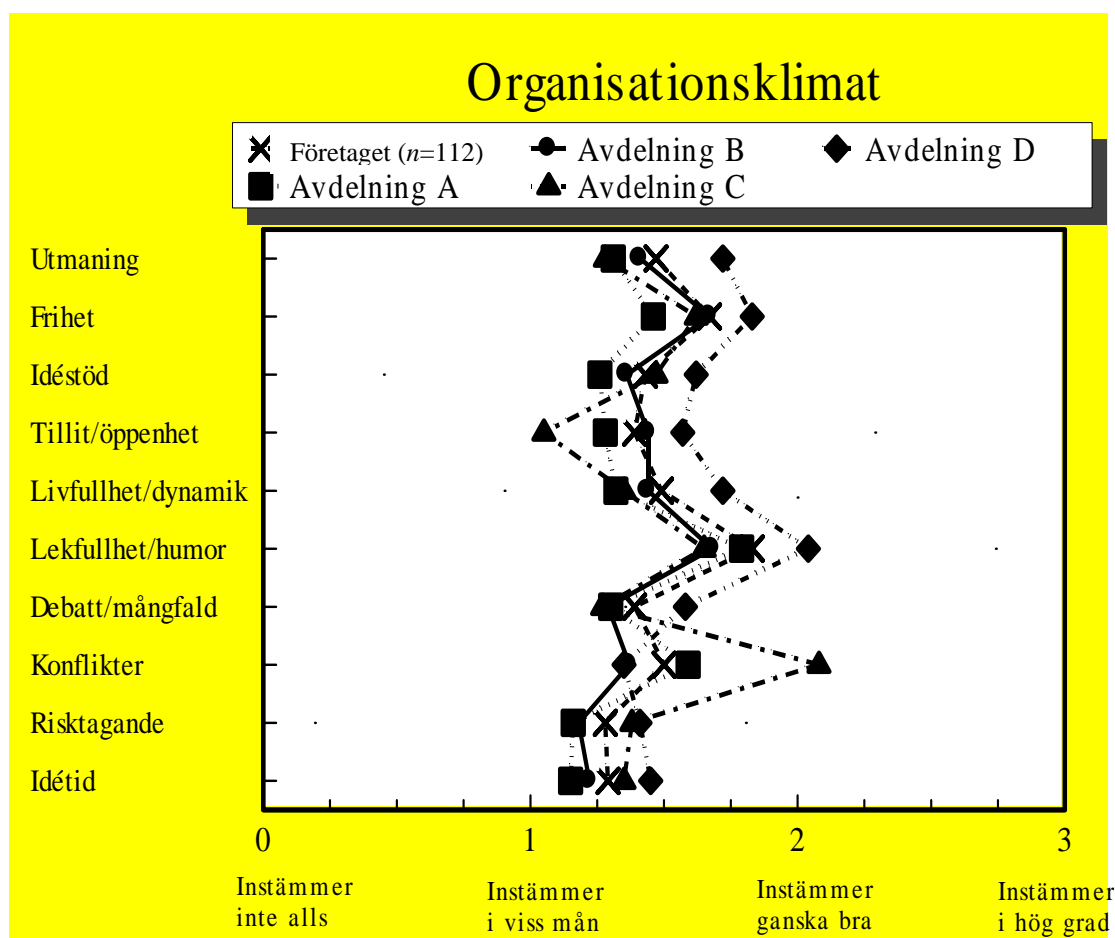
Medelvärden och standardavvikelser för påståenden i dimensionen tillit/öppenhet.

Tabell 5 visade att medelvärdet för organisationen i klimatdimensionen tillit/öppenhet låg på 1,39. Klimatdimensionens påstående "Man litar på varandra", låg över värdet för tillit/öppenhet. Några påståenden hade värden under det för dimensionen, vilka var "Konflikter behandlas öppet och reds ut" och "Folk pratar inte skit bakom ryggen på varandra". Standardavvikelseerna visade att spridningen var relativt stor inom dimensionen tillit/öppenhet. Spridningen i de olika påståendena var stor.

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Tillit/öppenhet	1,39	0,54
”Folk pratar inte skit bakom ryggen på varandra”	1,12	0,93
”Man litar på varandra”	1,66	0,68
”Konflikter behandlas öppet och reds ut”	1,26	0,79

Medelvärden i tillit/öppenhet var för innovativa organisationer 1,78 och för stagnerade organisationer 1,28 (Ekvall, 1996a).

Avdelningarna



Figur 3. Medelvärden för avdelningarna i förhållande till Företagets medelvärden.

Figur 3 visade att alla avdelningar utom Avdelning D hade värden under 1,63 i dimensionen utmaning, vilket var värdet för stagnerade organisationer. Avdelning D hade ett värde på 1,72 vilket låg nära det stagnerade värdet.

I frihet hade Avdelning A ett värde på 1,46 vilket låg under det stagnerade värdet på 1,53. Avdelning B hade 1,67 och Avdelning C 1,62, vilket låg nära värdet för stagnerade organisationer i frihetsdimensionen.

I dimensionen idéstöd hade Avdelning D medelvärdet 1,62 vilket ligger nära 1,83 som var värdet för innovativa organisationer.

Avdelning A hade i dimensionen tillit/öppenhet medelvärde 1,28 vilket var samma värde som gäller för stagnerade organisationer. Avdelning C hade 1,05, ett värde som låg under det stagnerade för tillit/öppenhet.

Medelvärdena för dimensionen livfullhet/dynamik visade att avdelningarna A och C hade värden under det stagnerade som var 1,40. Avdelning A hade ett värde på 1,32 och Avdelning C på 1,35. Avdelning B hade ett värde på 1,44 vilket låg nära värdet för stagnerade organisationer i livfullhet/dynamik.

I lekfullhet/humor hade Avdelning D ett värde på 2,04 vilket låg nära det innovativa värdet som var 2,30.

Medelvärdena för debatt/mångfald visade att Avdelning D hade ett värde på 1,58 vilket var detsamma som värdet för innovativa organisationer i dimensionen.

I den inverterade dimensionen konflikter var medelvärde för stagnerade organisationer 1,40. Avdelningarna B hade värdet 1,37 och D hade 1,35, vilka låg nära det stagnerade värdet. Avdelning C hade medelvärde 2,08 och Avdelning A 1,59, värden som låg över det stagnerade värdet.

I risktagande var medelvärde för innovativa organisationer 1,95 och för stagnerade organisationer 0,53. Avdelningarna C och D hade medelvärden nära värdet mittemellan stagnerade och innovativa organisationer. Avdelning A och B hade värden som låg under detta mellanvärde.

Värdena för idétid visade att Avdelning D hade värdet 1,45 vilket låg nära det innovativa värdet som var 1,48 i dimensionen.

Tabell 6

Förekomst av signifikanta skillnader mellan avdelningarna i förhållande till varandra.

Tabell 6 visade på förekomsten av signifikanta skillnader mellan avdelningarna, vilka testades genom ANOVA, där de var för sig sattes mot de övriga avdelningarna i klimatdimensionerna. Signifikanta skillnader på .05 nivån uppvisades för Avdelning D i alla dimensioner utom konflikter. För Avdelning C fanns det signifikanta skillnader på .05 nivån i dimensionerna tillit/öppenhet och konflikter. Avdelning B hade i lekfullhet/humor ett värde som låg nära .05 nivån. För Avdelning A fanns signifikanta skillnader på .05 nivån i dimensionerna frihet och idéstöd. Värdena i utmaning och livfullhet/dynamik för Avdelning A låg nära .05 nivån.

	Avdelning A	Avdelning B	Avdelning C	Avdelning D
	<i>Sig.</i>	<i>Sig.</i>	<i>Sig.</i>	<i>Sig.</i>
Utmaning	0,067	0,437	0,210	0,000*
Frihet	0,007*	0,950	0,666	0,016*
Idéstöd	0,043*	0,340	0,813	0,007*
Tillit/öppenhet	0,200	0,533	0,020*	0,016*
Livfullhet/dynamik	0,060	0,590	0,352	0,001*
Lekfullhet/humor	0,708	0,077	0,231	0,003*
Debatt/mångfald	0,247	0,149	0,343	0,003*
Konflikter	0,485	0,274	0,005*	0,151
Risktagande	0,106	0,128	0,422	0,036*
Idétid	0,083	0,336	0,660	0,019*

* Signifikant skillnad på .05 nivån

Diskussion

Syftet med undersökningen är att kartlägga och diagnostisera organisationsklimatet på lagret vid Företaget samt att komma med förslag till eventuella förbättringar. Diskussionen tar sin utgångspunkt i resultaten från enkäten Creative Climate Questionnaire (Ekvall, 1996b). Trots att enkäten enligt Ekvall (1996a) är tänkt att mäta hela organisationens klimat, redovisas även resultatet avdelningsvis. Anledningen är att vi vill undersöka om det föreligger någon skillnad mellan avdelningarna gällande det upplevda klimatet och om så är fallet, diskutera möjliga orsaker. Dessutom medför redovisat resultat för avdelningarna en möjlighet att ge eventuella förslag till åtgärder där de behövs. Vidare undersöktes klimatet avdelningsvis då det förefaller troligt att olika klimat kan existera inom den undersökta organisationen, då den har många anställda och är mycket stor till sin yta, vilket skulle kunna medföra att medarbetarna på lagret upplever klimatet olika. Detta får stöd av Ekvall (1996a) som menar att organisationens storlek och den fysiska miljön exempelvis de lokaler som används, sätter gränser för personliga kontakter och har direkta konsekvenser för klimatet. Han menar till exempel att ett interagerande mellan alla anställda är omöjlig i en stor organisation, till skillnad från en mindre organisation. Ytterligare en anledning till att resultatet redovisas avdelningsvis är att de olika avdelningarna inte samarbetar i någon större utsträckning då arbetarna trots att de har likartade arbetsuppgifter, arbetar mot sin egen avdelnings produktions- och leveransmål (Företagets personalspecialist, personlig kommunikation, 26 februari, 2004). Denna bakgrund och vår tolkning av den forskning kring klimatbegreppet som vi tagit del av, i kombination med hur detta kan appliceras på vår undersökta organisation leder till att vi ser organisationsklimatet som en samlat mått av klimaten inom varje avdelning. Den divergerande syn som finns gällande vilken analysnivå klimat bör undersökas på, har gett oss en något kluven bild angående klimatbegreppet och hur det kan användas. Anderson och West (1998) menar att klimat endast bör studeras på arbetsgruppsnivån, vilket motsägs av Ekvall (1996a), vars enkät avser mäta hela organisationens klimat. Vår uppfattning, som får stöd av Lennér-Axelsson och Thylefors (1991), är att det ena inte måste motsäga det andra utan att det kan finnas ett klimat i arbetsgruppen som skiljer sig från organisationsklimatet, men att det senare i högsta grad påverkar gruppklimatet.

Resultatet från enkäten visar att den undersökta organisationen tydligast utmärkte sig i dimensionerna utmaning och konflikter vilket innebär att dessa dimensioner påvisar sämre värden än Ekvalls (1996a) klassificering av stagnerade organisationer som används som jämförelsedata. Andra dimensioner som visar låga värden enligt denna jämförelse är frihet, tillit/öppenhet och livfullhet/dynamik. Utifrån den gjorda undersökningen är vår konklusion av resultatet att organisationens två huvudproblem är personalens bristande motivation samt en hög konfliktnivå.

Motivation

Organisationens medelvärde i dimensionen utmaning ligger lägre än medelvärdet för stagnerade organisationer vilket tyder på att arbetsmotivationen är låg på lagret. Detta resultat tillsammans med det låga värdet i dimensionen livfullhet/dynamik talar enligt Ekvall (1996a) för att livet i organisationen präglas av en stilla lunk som inte ger några överraskningar, där allt går sin gilla gång samt att många upplever känslor av ointresse och apati inför arbetet och organisationen. En genomgång av olika påståenden som

ligger till grund för varje dimension indikerar att arbetarna i hög grad saknar arbetsglädje och en känsla av meningsfullhet i arbetet. Arbetarna verkar dock i någorlunda grad gå in för att göra bra prestationer. Ekvall (1988) menar att arbetstrivsel är klart möjlig utan arbetsglädje och att människor med monotona arbetsuppgifter ofta trivs på jobbet trots att de inte tycker arbetsuppgifterna är roliga. Det finns indikationer på att detta till viss del stämmer överens med den undersökta organisationen. Detta därför att arbetet på lagret är ganska monotont och påståendet om man känner arbetsglädje har ett lågt värde, samtidigt som resultatet från dimensionen lekfullhet/humor antyder att det råder en viss lättsamhet i organisationen och att det skojas och skämtas en del. Vi tycker ändå att det är angeläget att försöka öka arbetsglädjen i organisationen eftersom det är viktigt både i sig självt och för att det ökar den totala arbetstillfredsställelsen och därmed motivationen. Vi anser att själva arbetsmomenten varken kan eller bör förändras mycket utan att man istället bör skapa möjligheter till valfrihet där de som vill variera arbetsuppgifterna bör få göra det i högsta möjliga mån samt att detsamma bör gälla för de som hellre vill fokusera på vissa moment. Dessutom bör man arbeta för allas ökade möjligheter att kunna se vilken påverkan den enskilde individens och arbetsgruppens arbete har för hela organisationens resultat. Det senare får stöd av Herzbergs (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) påvisande av att hög arbetstillfredsställelse hänger samman med möjligheten att se resultatet av sitt arbete.

En orsak till problemen med motivation och arbetsglädje kan vara att det i organisationen är svårt att bli befördrad eller få ökat ansvar med mer kvalificerade arbetsuppgifter (Företagets personalspecialist, personlig kommunikation, 26 februari, 2004). Detta resonemang får stöd från två av Herzbergs et al. (1959) motivationsfaktorer, befordran och utveckling med vilka menas att beföringsmöjligheter och möjlighet till lärande inom organisationen är viktiga för att motivera medarbetarna. Vi anser att det bör skapas fler möjligheter att utvecklas inom organisationen och tycker därför projektet kallat XL-processen bör satsas på och utvecklas. XL-processen syftar till att avlasta gruppchefernas arbete genom att utse fem ansvariga ur arbetsgruppen, fördelade på områdena Teknik, Ekonomi, Personal, Arbetsmiljö samt Kvalitet (Företagets personalspecialist, personlig kommunikation, 26 februari, 2004). Detta sätt att arbeta testas för tillfället på några arbetsgrupper och vi tror att ett genomförande på hela organisationen skulle vara positivt. Tanken är att de anställda som ansvarar för dessa uppgifter endast ska avsätta en liten andel tid från det ordinarie arbetet. Vi anser att uppdraget i motiverande syfte borde ge en belöning i form av viss löneförhöjning. Vårt resonemang får stöd av Vroom (1964) som menar att en individs motivation påverkas av hur högt denne värderar en viss belöning och hur sannolikt individen tror att denna belöning kan nås med hjälp av en god arbetsinsats. Lawler och Porter (refererad till i Ekvall, 1988) påpekar att även några berömmande ord från chefen kan räcka som belöning nog för ökad ansträngning hos individen, vilket är något som borde beaktas i organisationen. Det kan vara så att en insats som syftar till att få gruppcheferna att mer aktivt berömma, stödja och uppmuntra arbetarnas goda prestationer skulle hjälpa till att öka den allmänna motivationen och arbetsglädjen i organisationen. Även här kan en koppling göras till en av Herzbergs et al. (1959) motivationsfaktorer, nämligen erkännande för väl utfört arbete. Hans idéer om motivationsfaktorer innebär att föregående förslags tänkta effekt skulle bli att motivationen i organisationen ökar i takt med att arbetarnas behov av att prestera blir större. Att förslaget om gruppchefernas ökade uppmuntrande sker på individnivå och

inte gruppnivå är nödvändigt enligt Abrahamson och Andersen (1996) eftersom de menar att det endast är individer som innehar motivation eller blir motiverade.

Resultatet från signifikanstesten avseende skillnader mellan de olika avdelningarna visar att det föreligger en signifikant skillnad gällande det högre värde som Avdelning D har i dimensionen utmaning jämfört med de övriga avdelningarna. Då utmaning är den dimension som har tydligast koppling till motivation tror vi att organisationen kan lära mycket angående problemen med motivation, genom att titta på vad som skiljer Avdelning D från den övriga organisationen. Vad organisationen bör titta på är om arbetsuppgifterna skiljer sig åt på Avdelning D och/eller är organiserade på olika sätt, om personal- och gruppssammansättningen är annorlunda, om det finns bättre möjligheter att se resultatet av arbetet samt undersöka om det finns andra, mindre uppenbara, orsaker till skillnaden. Organisationen bör även undersöka om det finns skillnader i ledarskapet mellan de olika avdelningarna, såväl på avdelnings- som gruppnivå, och titta på om det påverkar motivationen hos medarbetarna. Detta får stöd av Ekvall (1996a) som menar att chefers ledarskapsstil ofta är den starkaste klimatbestämmande faktorn. Det är i sammanhanget viktigt att komma ihåg att medelvärde för Avdelning D var lågt i jämförelsen med innovativa och stagnerade organisationer, trots skillnaden mot de övriga avdelningarna, vilket innebär att våra tidigare diskussioner och idéer kring motivation gäller även denna avdelning.

Konflikter

Resultatet visar att organisationens medelvärde i klimatdimensionen konflikter är sämre än det för stagnerade organisationer och i dimensionen tillit/öppenhet är medelvärde endast något bättre än det stagnerade värdet. Det var väntat att de här dimensionerna skulle visa samma typ av värden, i det här fallet dåliga, eftersom de enligt Ekvall (1996a) är starkt negativt korrelerade. Att benämna värdena i termer som sämre och bättre grundar vi på Ekvalls resonemang (1996a) om att en hög nivå av tillit/öppenhet och få konflikter har positiva effekter på produktivitet, kvalitet och välmående. De låga värdena i dessa dimensioner tyder enligt Ekvall (1996a) på att det i den undersökta organisationen förekommer många intriger. Det gillras fällor, skvallras, baktalas och människor är misstänksamma mot varandra. Grupper och enskilda individer är i strid och hatar varandra. Vi är kritiska till hans svartvita sätt att beskriva dessa olika dimensionsvärden men inser att han vill visa på ytterligheter som (förhoppningsvis) sällan existerar. Vi sökte och fann tecken på en mer nyanserad bild när vi tittade på de påståenden som ligger till grund för de aktuella dimensionerna. Dessa indikerar att man i tämligen hög grad litar på varandra inom organisationen men att det likväl förekommer mycket intriger, att folk ofta pratar skit bakom ryggen på varandra, att det finns en hel del personer som inte tål varandra samt att konflikter sällan behandlas öppet och reds ut. Spridningen på enkätsvaren är väldigt stor i dessa klimatdimensioner, något som i synnerhet gäller konflikter. Vår tolkning av den stora spridningen är att en betydande del av medarbetarna inte märker av eller berörs av konflikterna medan många andra är involverade i, eller berörs av, konflikter under stora delar av arbetstiden. Anledningarna till att många inte märker av konflikterna kan vara kopplat till de nämnda resultaten, det vill säga, att många konflikter hanteras bakom ryggen på folk och att de sällan behandlas öppet och reds ut. En annan anledning kan vara att konflikterna främst är koncentrerade till vissa avgränsade områden, som enskilda arbetsgrupper, delar av avdelningar eller någon hel avdelning.

Maltén (1998) menar att konflikter på organisationsnivån föranleds av att organisationens idéer och mål inte stämmer överens med verkligheten. Vi kan se indikationer på detta i den undersökta organisationen som säger sig ha ett positivt arbets- och kommunikationsklimat, något som till stora delar motsägs av resultatet. Eftersom klimat är något föränderligt uppfattar vi påståendet om det rådande positiva klimatet som ett mål om att behålla detta positiva klimat. Detta mål blir svårt att uppnå när inte grundförutsättningen, det vill säga, ett positivt klimat, verkar föreligga enligt undersökningen. Då den höga konfliktnivån i organisationen verkar påverka klimatet negativt, och därmed motverka målet, måste konflikterna bakom detta enligt Lennéer-Axelson och Thylefors (1996) lösas eftersom de hindrar organisationens gemensamma måluppfyllelse. Vi inser dock svårigheterna i att identifiera och lösa dessa konflikter, då det kan vara så att detta till stor del är konflikter som Lennéer-Axelson och Thylefors (1996) menar inte kan lösas. Istället borde man på organisationsnivån satsa på att lösa de konflikter som direkt påverkar effektiviteten i arbetet. Organisationen bör här se över medarbetarnas inställning till hur arbetet organiseras och planeras eftersom vi tror att otillfredsställelse med detta ofta kan vara en grogrund till konflikter. Brännlund (1991) är inne på samma linje när han menar att konflikter på verksamhetsplanet oftast kretsar kring hur man organiserar sig och fördelar arbete, tid och resurser.

Brännlund (1991) menar att de flesta konflikter kan hanteras genom att arbeta med maktfrågan om "vem som bestämmer vad", vilket vi anser är något som bör ses över i organisationen. Det höga värdet i påståendet att det finns en hel del personer som inte tål varandra kan bero på att det förekommer konflikter i organisationen som beror på maktfrågor, vilket vi tror kan omfatta såväl informell som formell makt. Lennéer-Axelson och Thylefors (1996) framhåller det positiva sambandet mellan konflikter och hög produktivitet, positiva mellanmänniska relationer etcetera, om det gäller arbetsrelaterade motsättningar som väcker nyfikenhet. De menar alltså att det viktiga är hur man kan utnyttja konflikterna och utifrån detta är organisationens relativt höga medelvärde i klimatdimensionen debatt/mångfald intressant. Ekvall (1996a) menar att både "debatt" och "konflikter" gäller motsättningar. Han gör distinktionen att debatt handlar om idémotsättningar, vilket är innovationsstimulerande, medan konflikter inbegriper personliga spänningar som är hämmande. Organisationen förefaller enligt den aktuella klimatdimensionen, och de påståenden som ligger till grund för denna, ha ett klimat där många gör sina röster hörda och olika idéer och synpunkter kommer fram. Men istället för att inverka positivt på organisationsklimatet, verkar debatterna leda till konflikter och personliga motsättningar. Situationen känns igen av Lennéer-Axelson och Thylefors (1996) som menar att konflikter som hanteras på ett oskickligt sätt utgör ett hot mot effektivitet och arbetsmiljö. Organisationen bör därmed försöka skapa ett bättre diskussionsklimat genom att låta medarbetarna ventilera sina åsikter under ordnade former. På så sätt kan alla som vill få komma till tals, samt att det ger gruppchefer och ledning en möjlighet att kunna ta till sig vad som sägs och sedan agera med hänsyn till detta. Vi tror även att mer ordnade diskussioner reducerar de konflikter som uppkommer på grund av oklarheter och ryktesspridning.

Signifikanstesten som avser att mäta skillnaden mellan de olika avdelningarna visar att det föreligger signifikanta skillnader gällande de sämre värdena som Avdelning C har i dimensionerna konflikter och tillit/öppenhet. Signifikanta skillnader föreligger även gällande de bättre värdena Avdelning D har i dimensionerna tillit/öppenhet och debatt/mångfald. Resultatet stärker vår tidigare spekulation om att konflikterna i organisationen till stor del kan vara koncentrerade till vissa avgränsade områden. Det

verkar som att Avdelning C har stora problem med konflikter och personliga motsättningar. En fråga som uppkommer är hur det kan förekomma så stora skillnader mellan olika avdelningar inom samma organisation där alla jobbar under samma tak med i stort sett samma arbetsuppgifter? Vi tror att svaret delvis kan finnas i hur ledarskapet ser ut och fungerar. Eftersom resultatet gällande konflikter visar att det är två avdelningar som skiljer ut sig markant åt olika håll skulle det vara intressant att på dessa avdelningar studera ledarskapet på såväl avdelnings- som gruppnivå, samt undersöka arbetarnas attityder till detsamma. Organisationen bör även försöka ta reda på om det förekommer andra skillnader mellan de båda avdelningarna, vilket exempelvis kan komma att handla om mångfalden bland medarbetarna. Finner man en skillnad med avseende på fördelningen av ålder, kön, etnisk bakgrund eller liknande, bör man se om och i så fall hur detta inverkar på konfliktnivån. Om det går att identifiera vad som ligger till grund för den höga konfliktnivån på Avdelning C bör man i konflikthanteringen, enligt Lennéer-Axelsson och Thylefors (1996), endast involvera de individer som är direkt berörda. Man bör börja med att behandla Avdelning C, men sedan även gå vidare och jobba med övriga organisationen eftersom de andra avdelningarna också visade sig ha dåliga värden i dimensionerna som berörde konflikter. Även värdena för Avdelning D indikerar att det där finns vissa problem. Det är i sammanhanget viktigt att påpeka att antalet respondenter från Avdelning C endast är 12 till antalet vilket gör resultaten och antagandena kring avdelningen något mer osäkra.

Slutdiskussion

Man bör fråga sig om den undersökta organisationen i alla lägen bör sträva efter att bli så innovativ som möjligt enligt föreliggande uppdelning i de tio klimatsdimensionerna? Eftersom undersökningen endast är genomförd bland arbetarna är vår uppfattning att fokus bör hamna på de områden som har med det rådande psykologiska klimatet att göra. Ekvall (1996a) menar att de dimensioner som har störst betydelse för innovation är risktagande, debatt/mångfald, idéstöd och idétid. Tjänstemännens betydelse för en organisations innovativa förmåga kan i dessa dimensioner antas vara såpass stor att vi finner det obefogat att försöka öka dessa värden enbart genom åtgärder gentemot arbetarna. Övriga dimensioner inverkar enligt Ekvall (1996a) inte enbart för innovation, utan även på produktivitet, kvalitet och välmående. I dessa dimensioner kan det vara en styrka att tjänstemännen inte inkluderades då dessa fysiskt sitter på andra ställen och har väldigt skilda arbetsuppgifter jämfört med arbetarna. Höga värden bland arbetarna i dessa dimensioner innebär att organisationen som helhet, vilket innebär både arbetarna och tjänstemännen, har bättre förutsättningar att genomföra förändringar och införa nya idéer så att de kan leda till ökad produktion etcetera.

Det sammantagna resultatet tyder på att energin i organisationen till stora delar tycks läggas på fel saker. Mycket av energin verkar gå åt till negativa konflikter, vilka enligt Ekvall (1996a) slukar mängder med energi och hämmar organisationens verksamhet. Den höga konfliktnivån hänger sannolikt ihop med den låga motivationen, vilket vi tror kan bero på att arbetsuppgifterna uppfattas som rutinmässiga och erbjuder för låg utmaning. Många arbetare har nog mer energi än vad som behövs för att sköta de dagliga arbetsuppgifterna, något som är positivt och borde tas till vara på, men verkar istället ofta använda denna energi till konflikter. Organisationen har enligt Företagets personalspecialist (personlig kommunikation, 12 januari, 2004) problem med höga sjukfrånvarotal medan personalomsättningen är låg. Orsaker till den låga

personalomsättningen kan vi finna i dimensionen lekfullhet/humor, som tyder på att många har roligt på jobbet trots de problem som finns, samt i de höga värdena i påståendena om att man känner stor frihet och att man lägger upp arbetet efter eget huvud, vilket innebär att detta verkar vara en arbetsplats där de individer som gillar ett fritt arbete gärna stannar kvar. Orsaker till den höga sjukfrånvaron kan vara en kombination av bristen på motivation, problem kopplat till den fysiska arbetsmiljön och andra orsaker, men här tycker vi att man bör gå in djupare och göra en grundlig undersökning innan man sätter in åtgärder.

Enligt resultatet ligger de medelvärden som har störst betydelse för produktivitet, kvalitet och välmående, sämre eller i närheten av de stagnerade organisationerna. Detta innebär enligt vår tolkning av Ekvall (1996a) att de resurser och tillgångar som satsas i den undersökta organisationen inte får ut samma effekter i form av ökad vinst och bättre trivsel, som hade varit fallet om organisationsklimatet hade varit närmare klimatet för de innovativa organisationerna. Ett mer innovativt klimat kan bara uppstå om organisationen som helhet ger förutsättningar för att detta ska kunna ske och utifrån det bör man se över sin organisation på flera olika plan. Detta skulle kunna ske genom att utgå ifrån Hertzbergs et al. (1959) hygienfaktorer och Ekvalls (1996a) klimatbestämmande faktorer. Man får dock inte glömma att även använda sig av de positiva bitarna som klimatundersökningen visade. Vi tror att organisationen som helhet har bra möjligheter att kunna identifiera vad som behöver göras för att skapa förutsättningar för ett bättre klimat genom att studera de stora skillnaderna mellan avdelningarna.

Då organisationsklimatet varken jämförs med någon tidigare undersökning inom organisationen eller ställs emot något annat, som exempelvis sjukfrånvaro eller ledarskapsstil, bör denna studie huvudsakligen ses dels som en grund för fortsatta klimatundersökningar och dels som en bild av det rådande klimatet. Utifrån denna bild kan organisationen som helhet sedan arbeta vidare med att finna orsaker och göra eventuella förändringar, vilket är sådant vi spekulerat kring i diskussionen.

Metoddiskussion

Bortfallet blev efter den genomförda undersökningen relativt stort, vilket skulle kunna härledas till att sambandet mellan studiens syfte och dess eventuella följder inte kommunicerades ut i tillräcklig mån.

Undersökningens reliabilitet kan ha påverkats av att gränsen mellan svarsalternativen för de olika påståendena som deltagarna ombads ta ställning till i enkäten Creative Climate Questionnaire (Ekvall, 1996b), var något otydlig. Detta gällde främst skillnaden mellan svarsalternativen ”stämmer i viss mån” och ”stämmer i ganska hög grad”, vilket kan ha haft en viss verkan på påståendenas utfall.

Ekvalls (1996a) jämförelsedata från innovativa respektive stagnerade organisationer som användes i den genomförda undersökningen innefattar organisationer inom olika verksamhetsområden samt inkluderar såväl tjänstemän som arbetare. Det hade följaktligen varit mer relevant att jämföra den undersökta organisationen med organisationer inom samma verksamhetsområde, något som vi inte lyckades finna.

Förslag till vidare forskning

Om organisationen väljer att gå vidare med XL-processen så att detta sätt att arbeta skall komma att omfatta hela lagret, vore det givande att genomföra ytterligare en undersökning av organisationens klimat efter att det nya arbetssättet har införts och hunnit förankrats för att se om organisationsklimatet har förändrats.

Vidare vore det av intresse att studera organisationens tjänstemän och deras uppfattning om klimatet för att sedan jämföra med arbetarnas uppfattning.

Dessutom skulle en undersökning om ledarskapet inom organisationen kunna bidra till en större förståelse för dess påverkan på klimatet. Denna undersökning bör genomföras på såväl medarbetar- som chefsnivå.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (1996). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber-Hermods AB.
- Andersen, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory [elektronisk version]. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Brännlund, L. (1991). *Konflikthantering*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2000). *Organization development and change* (7:e upplagan). Ohio: South-Western College Publishing.
- de Vaus, D. (2001). *Research design in social research*. London: SAGE Publications.
- Ekvall, G., Arvonen, J., & Waldenström-Lindblad, I. (1983). *Creative organizational climate. Construction and validation of a measuring instrument*. Stockholm: FA-rådet.
- Ekvall, G. (1988). *Förnyelse och friktion – om organisation, kreativitet och innovation*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Ekvall, G. (1990). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedts Förlag.
- Ekvall, G. (1996a). Organizational climate for creativity and innovation [elektronisk version]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- Ekvall, G. (1996b). *Manual formulär A: arbetsklimatet*. Stockholm: Göran Ekvall Organisationspsykologi.
- Fhanér, S. (1980). *Statistik – rätt upp och ner*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Fritchie, R., & Leary, M. (1998). *Konfliktlösning i organisationer*. Stockholm: Fakta Info Direkt Sweden AB.
- Hassmén, P., & Koivula, N. (1996). *Variansanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Hayes, B. C., Bartle, S. A., & Major, D. A. (2002). Climate for opportunity: a conceptual model [elektronisk version]. *Human Resource Management Review*, 12, 445-468.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2000-2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire [elektronisk version]. *Creativity Research Journal*, 13, 171-184.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of theory and practice [elektronisk version]. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Kylén, S. (1999). *Interaktionsmönster i arbetsgrupper – offensiva och defensiva handlingsrutiner*. Filosofie Doktorsavhandling. Psykologiska Institutionen, Göteborgs Universitet. Göteborg: FENIX Forskningsprogram.
- Lennéer-Axelsson, B., & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi* (3: e upplagan). Stockholm: Natur och Kultur.
- Lennéer-Axelsson, B., & Thylefors, I. (1996). *Om konflikter – hemma och på jobbet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Liukkonen, P. (2000). *Verksamhetsuppföljning - med inriktning på personalen, ekonomin och organisationen*. Norsborg: Oskar Media.
- Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Mohamed, M. Z., & Rickards, T. (1996). Assessing and comparing the innovativeness and creative climate of firms [elektronisk version]. *Scandinavian Journal of Management*, 12, 109-121.
- Ragassoni, P., Baiardi, P., Zotti, A. M., Anderson, N., & West, M. (2002). Italian validation of the team climate inventory: a measure of team climate innovation [elektronisk version]. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 325-336.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates [elektronisk version]. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Bilaga 1

Dataregistrering, avdelningen för konferens och service vid Göteborgs Universitet.

Hämtad 3 mars, 2004 från <http://www.konfoservice.adm.gu.se/datareg.html>.

Registreringsgruppen är specialiserad på inmatning av resultat från undersökningar och enkäter.

- de har tystnadsplikt
- de har över 30 års erfarenhet
- de är noggranna
- de klarar stora undersökningsmaterial
- de är snabba

Registreringsgruppen utför uppdrag för bland annat Göteborgs och Lunds universitet, Chalmers, Sahlgrenska universitetssjukhuset, Uppsala akademiska sjukhus och ett flertal marknadsundersökningsföretag.

Registreringsgruppen samarbetar med Forskarstöd för Statistik, Matematiskt Centrum vid Chalmers Tekniska Högskola som bland annat kan hjälpa till med bearbetning av material.

Bilaga 2

Forskarstöd för Statistik, Matematisk Centrum vid Chalmers Tekniska Högskola. Hämtad 3 mars, 2004 från,
<http://www.math.chalmers.se/Centres/CTMS/Consulting/>.

Forskarstöd för Statistik samarbetar med Dataregistrering, avdelningen för konferens och service vid Göteborgs Universitet. Efter registrering av material vid Dataregistreringsenheten, överför Forskarstöd för Statistik materialet till diskett eller annan bearbetningsbar form (SAS, SPSS etc.)

Forskarstöd för Statistik erbjuder bland annat stödfunktion för standardmetoder av analys och databearbetning på persondator. Hjälps ges för installation och användning av statistikprogram samt rådgivning och hjälp med analysprogram och resultatredovisning. Inmatning eller konvertering mellan dataformat kan beställas, liksom manualer och introduktionskurser.

Bilaga 3

Hej!

Vi heter Niklas Kindberg och Anna Levinson, och läser på Programmet för Personal- och Arbetslivsfrågor vid Göteborgs Universitet. Vi genomför nu vår C-uppsats på uppdrag av [REDACTED] och vår kontaktperson är [REDACTED] på personalavdelningen. Syftet med undersökningen är att ta reda på vad som karakteriserar organisationsklimatet på lagret vid [REDACTED]. Med andra ord kommer undersökningen att fokusera på vilka beteenden och attityder som kännetecknar lagrets klimat.

Undersökningen kommer att genomföras i form av en enkät. Genom ett slumpmässigt urval utifrån [REDACTED] personallista, har Du blivit utsedd att delta i undersökningen.

Enkäterna kommer att fyllas i under arbetstid, vilket beräknas ta ungefär en halvtimme. Vi kommer att vara på plats vid enkättillfället för att besvara eventuella frågor och för att samla in enkäterna. Enkäten kommer att behandlas konfidentiellt. Svaren kommer att sammanställas av ansvarig vid Dataregistreringsenheten vid Göteborgs Universitet, som har tystnadsplikt och är specialiserad på inmatning av resultat från undersökningar. Sammanställningen av resultatet kommer att göras på ett sådant sätt som **inte** visar hur Du som enskild person har svarat.

Resultatet beräknas vara klart i slutet av maj och finns kort därefter hos [REDACTED], för de som vill ta del av den färdiga uppsatsen.

Enkätundersökningen kommer för Din del att genomföras **veckodag, datum, månad**.

Plats: **Konferensrum X**

Tid: **Kl. XX.XX**

Då Dina synpunkter är mycket värdefulla hoppas vi att Du vill medverka!

Om Du skulle ha några frågor går det att nå oss på e-mail eller telefon:

Niklas Kindberg, niklas.kindberg@spray.se, 0709-216707

Anna Levinson, anna.levinson@home.se, 0736-784055

Ett stort tack på förhand!

Med vänliga hälsningar/ Niklas och Anna

Bilaga 4

Till: Alla gruppchefer

Hej!

Under förra veckan genomfördes enkätundersökningen som skall undersöka klimatet på lagret vid [REDACTED]. Uppslutningen var tyvärr inte så bra som vi hade hoppats på, och med anledning av detta skall vi ha ett par uppsamlingstillfällen för de medarbetare som var kallade men av okända anledningar uteblev. Det är av stor vikt att vi får en hög andel deltagare i undersökningen för att kunna dra slutsatser och komma fram till användbara resultat.

Vi ber Dig därför att informera Din arbetsgrupp om att de medarbetare som kallats till undersökningen men ännu inte deltagit, nu kallas till ett nytt tillfälle.

Detta är en angelägen undersökning som dessutom kan komma att följas av uppföljningar i framtiden. Som gruppchef kan Du göra en stor insats genom att förmedla intresse för undersökningen samt att föra ut tydlig information om enkätstillfällena. Vi hoppas att Du kan hjälpa till i detta arbete genom att få så många som möjligt av Dina medarbetare som kallats till undersökningen, att komma.

Följande två tillfällen har avsatts för det nya genomförandet av enkäten: **tisdagen den 2 februari** och **onsdagen den 3 februari**. Tidpunkten är densamma för båda tillfällena. Medarbetarna kan själva välja vilken av dessa dagar de vill komma.

Plats: **Konferensrum X**

Tid: **Kl. XX.XX**

Om Du har frågor eller vill ha reda på vilka av Dina medarbetare som är kallade till undersökningen kan Du höra av Dig till de ansvariga för undersökningens genomförande.

Anna Levinson: anna.levinson@home.se, 0736-784055

Niklas Kindberg: niklas.kindberg@spray.se, 0709-216707

Med vänliga hälsningar

[REDACTED]

Logistikchef

[REDACTED]

Personalavdelning